

Das Wunder großer Gruppen

Dr. Sebastian Kunert

Die Psychologie hinter Bürgerforen, Konferenzen und Vollversammlungen

Wenn sich die Mitarbeitenden einer Organisation, die Bewohner eines Stadtteils, die Mitglieder eines Verbands oder die Anteilseigner einer Firma alle in einem Raum befinden, werden unmögliche Dinge doch möglich. Großgruppenformate eröffnen den Teilnehmenden, viele Menschen zum gleichen Zeitpunkt zu erreichen, eine Fülle an Meinungen zu hören, ihr Wissen zu teilen, kollektive Entscheidungen zu fällen und gemeinsam Themen zu bewegen. In kürzester Zeit können Prozesse initiiert und zu Ende gebracht werden, für die man sonst ein Projekt aufsetzen müsste, das sich über Monate hinzieht.

» *Wenn sich alle in einem Raum befinden, werden unmögliche Dinge doch möglich.*

Zugleich sind Großgruppenformate eine ehrfurchtsvolle Sache. Die schiere Menge an Menschen, die überwältigende Vielfalt an Vorwissen, Meinungen und Bedürfnissen sowie die schwer zu durchschauende Interaktionsdynamik machen es nicht leicht, einen guten Ort für Kommunikation, Meinungsbildung und Entscheidung herzustellen. Erschwerend hinzu kommt, dass ein Großteil der üblichen Methoden, klassischer Visualisierungen und gewohnter Vorgehensweisen aus der Workshopmoderation hier nicht anwendbar sind. Große Gruppen sind anders. Sie folgen eigenen Gesetzen. In diesem Dschungel-Beitrag beleuchten wir die Psychologie hinter diesen sozialen Gebilden.

Key Take-aways:

- Großgruppen funktionieren nach anderen psychologischen und sozialen Gesetzmäßigkeiten als Klein- und Arbeitsgruppen. Ab einer bestimmten Größe entstehen eigene Dynamiken, die sich nur begrenzt steuern lassen.
- Mit wachsender Teilnehmerzahl zerfällt die Gesamtgruppe in zahlreiche kleine soziale Netzwerke, wodurch Kommunikation, Orientierung und Einfluss komplexer werden.
- In großen Gruppen orientieren sich Menschen vor allem an Nachbarn, sichtbaren Führungspersonen, Bühnenakteuren, Emotionen, räumlichen Gegebenheiten und vorgegebenen Abläufen.
- Zusammenhalt entsteht durch einen gemeinsamen Zweck, das Gefühl von Gemeinschaft sowie einen klaren organisatorischen Rahmen, der das Zusammenkommen ermöglicht.

Das Wesen einer großen Gruppe

Gruppen von bis zu 15 Personen unterscheiden sich fundamental von einer Menschenmenge im drei- oder sogar vierstelligen Bereich. Dies gilt vor allem für ihre Dynamik. In einem überschaubaren Personenkreis lässt sich aus nächster Nähe

ist es möglich persönliche Kontakte zu knüpfen, kommunikative Impulse einzuspeisen sowie bewusster Teil der Gruppendynamik zu sein. In einem solchen All-Channel-Network wächst jedoch bei graduell steigender Teilnehmendenzahl die Vielfalt möglicher Verbindungen exponentiell.¹

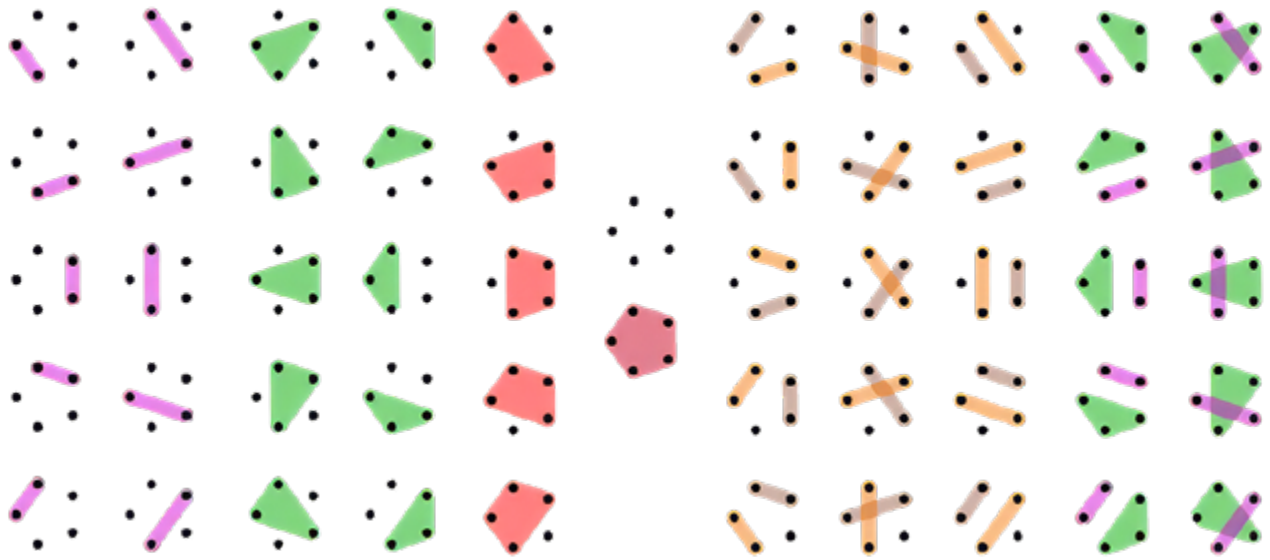


Abb. 1: Visualisierung aller möglichen Interaktionssysteme in einer Gruppe von 5 Personen (aus Meyer et al., 2019)

beobachten, wie die Kommunikation unter den Teilnehmenden abläuft, welche Muster sie erzeugen und wie sich eine Dynamik entwickelt. Die Moderation ist unmittelbar dabei und damit selbst Teil dieses Geschehens. Die Involvierung erlaubt es ihr, ein Gespür für das Gruppenwesen zu entwickeln und bei Bedarf intervenierend einzugreifen.

Ab ca. 20 Personen, spätestens jedoch mit 50 Teilnehmenden im Raum ist etwas anders. Hinter dieser magischen Schwelle verbirgt sich ein Gruppenwesen, welches kaum zu durchschauen ist, eine nahezu unerklärliche Eigendynamik entwickelt und sich viel schwerer lenken lässt. Warum ist das so, was passiert an dieser Schwelle mit den Menschen?

Fragmentiertes Netzwerk

In einer Kleingruppe ist es den Beteiligten grundsätzlich möglich, zu allen anderen Kontakt aufzunehmen bzw. die Kommunikation weitestgehend vollständig zu beobachten. Alle Beteiligten stehen wechselseitig miteinander in Beziehung. So

» *Hinter einer Großgruppe verbirgt sich ein fragmentiertes Netzwerk kleiner Sozialsysteme.*

Bei einer Gruppe mit drei Mitgliedern gibt es vier mögliche Interaktionssysteme (drei Zweierbeziehungen und eine Dreierbeziehung), mit vier Mitgliedern sind es elf (sechs Zweier-, vier Dreier- und eine Viererbeziehung). Fünf Mitglieder ergeben 26 Möglichkeiten, sieben Mitglieder 120 usw. Die Komplexität der Gruppe verdoppelt sich mit jeder hinzukommenden Person. Für eine Gruppe von zehn Mitgliedern sind es bereits 1013 mögliche Konstellationen.

¹ Meyer et al. (2019). Bye bye, two-pizza rule? Die Bellschen Zahlen als Komplexitätsmaß für Teamarbeit. <https://doi.org/10.18420/muc2019-up-0243>

Eine soziale Konstellation mit mehr als 15 Teilnehmenden überfordert unsere menschlichen Fähigkeiten zur Kontaktgestaltung und Informationsverarbeitung. In der Folge zerfällt das System in kleinere Einheiten von ca. 3 bis 8 Personen, die ideale Größe für soziale Interaktion. Diese Kleingruppen sind jedoch nur lose aneinander gekoppelt, d.h. die Interaktion innerhalb des Personenkreises ist nur bedingt von dem Geschehen benachbarter Konstellationen beeinflusst. Hinter einer Großgruppe verbirgt sich ein fragmentiertes Netzwerk kleiner Sozialsysteme.

Diversität

Jede teilnehmende Person bringt ihre individuellen Interessen, Vorerfahrungen, Fachkenntnisse und Beweggründe zur Teilnahme mit in die Veranstaltung. In Kleingruppen entwickeln Menschen mit der Zeit einen Eindruck von den anderen, bilden sich eine Meinung und wissen mit ihnen umzugehen. In Großgruppen ist dies ausgeschlossen. Die Vielfalt an Dispositionen und Erwartungen ist schlicht zu groß als dass man sie erfassen könnte.

Zugleich spielt die eigene Person angesichts dieser Masse kaum eine Rolle für das Gesamtsystem. Diversitätsüberschuss führt zu Marginalisierung. Dies ist der Ausgangspunkt für das bekannte Gefühl von Anonymität in großen Menschenmengen. Es ist leichter, sich zu verstecken als sich zu zeigen – in Kleingruppen ist es umgekehrt.

» Es ist leichter, sich zu verstecken als sich zu zeigen – in Kleingruppen ist es umgekehrt.

Dieses Phänomen teilen alle Beteiligten miteinander. Es führt wiederum dazu, dass in der Großgruppe nur schwer ein kollektives Bewusstsein² entsteht. Dadurch fehlt es der Menschenmenge an Kohärenz, sie bleibt für das Individuum eine abstrakte Größe: weder zu fassen noch zu steuern.

Struktur

Kleingruppen entwickeln in kürzester Zeit eine soziale Binnenstruktur. Diese kann auf einer von außen aufoktroyierter Ordnung beruhen (bspw. die Rollenzuteilung in einer Abteilung)

oder es entsteht emergent eine neue für die Dauer der Zusammenkunft.³ Im zweitgenannten Fall entstehen durch kommunikative Selektionsmechanismen gruppenspezifische Muster in der Interaktion, wodurch den Beteiligten eine Rolle zugeschrieben wird.

Unabhängig davon, wie die Binnenstruktur zustande gekommen ist und ob sich die einzelne Person in diesem Sozialgefüge wohl fühlt, erfüllt sie für alle Beteiligten eine wichtige Orientierungsfunktion. Durch die Muster und Rollen wissen alle, wie man sich in dieser Gruppe verhält, was normal ist bzw. wofür man mit Anschlusskommunikation belohnt wird.

In Großgruppen bleibt diese Form der Bildung eines sozialen Gefüges aus. Dazu müssten die Beteiligten in die direkte Kommunikation gehen können, was angesichts der schieren Größe nicht möglich ist. Der oder die Einzelne bleibt für die Dauer der Veranstaltung mehrheitlich umgeben von Personen, zu denen sie in keinem Kontakt stehen.

Orientierung in großen Gruppen

Die Folgen für die Verhaltenssteuerung der Teilnehmenden sind gravierend. Wenn das Kommunikationsgeschehen zu vielfältig und komplex ist, wird es unüberschaubar. Dies erschwert die Anpassung des eigenen Handelns, weil unklar ist, welchen Hinweisreizen man folgen soll. Auf der Suche nach Sicherheit greifen die Teilnehmenden daher auf Ersatzindikatoren zurück, die ihnen in einem Großgruppensetting zur Verfügung stehen und orientieren sich an...

- ...ihren Nachbarn. So zu handeln wie die räumlich Nebestehenden, ist eine bewährte Strategie unter kollektivistischen Tierarten. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass man nichts Falsches oder Dummes tut. Sollte es schlecht ausgehen, war man's nicht allein. [Sticker: Demonstrationen]
- ...salienten Personen. Hierzu gehören v.a. hierarchisch übergeordnete Persönlichkeiten (Leitungskräfte, Prominenz), aber auch laute, visuell markante oder sozial auffällige Teilnehmende. Sie fungieren als positives oder negatives Rollenmodell, d.h. ihr Verhalten ist beispielhaft und nachahmenswert bzw. abschreckend und gefährvoll. [Sticker: Speakers Corner]

² Rucht (1995). Kollektive Identität: Konzeptionelle Überlegungen zu einem Desiderat der Bewegungsforschung. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 8(1), S. 9-23. https://forschungsjournal.de/fjsb/wp-content/uploads/FJNSB_1995_1.pdf#page=10

³ Bachmann (2022). Functional Group Positions and Contact Behavior in Problem-Solving Groups. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00613-6>

- ...den Personen, die im kollektiven Fokus stehen, also auf die alle Blicke gerichtet sind. Hierzu zählen in erster Linie die Protagonist:innen auf der Bühne. Das dortige Geschehen ist architektonisch bedingt gut einsehbar für alle im Raum. Zudem legt es die kulturell verankerte Norm nahe, dass man in einem Raum mit einer Bühne nach vorne schaut und dem Geschehen dort aufmerksam folgt. [Sticker: Parteitag, Konzert]
- ...ihren Emotionen. Großgruppen gelten als kaum berechenbar, sie folgen emergenten gruppendynamischen Prozessen.⁴ Aus Sicht des Individuums folgt jede:r dem eigenen Bauchgefühl. Als Ausdruck von Intuition ist es ein evolutionär tief verankerter, archaischer Hinweisreiz. Das menschliche Gehirn kann deutlich mehr Informationen verarbeiten, als sich im Bewusstsein abbilden lassen. Die Schlussfolgerung für das eigene Handeln erreicht uns dann als innerer Impuls, als Ahnung oder Streben.⁵ Hier fließt auch die Beobachtung der anderen Teilnehmenden mit ein. Emotionen sind ansteckend und schaukeln sich mitunter auf. [Sticker: Festival]
- ...den räumlichen Bedingungen. Gegenstände, Orte und Personen, die der Veranstaltungssaal wahrnehmbarer erscheinen lässt als andere, rücken in den Blickpunkt und sind damit eher handlungsleitend. Dies hat v.a. Folgen für die Bestuhlung und die Visualisierung. [Sticker: Sport Event]
- ...einem Skript. Dies kann ein kulturell vermitteltes Vorgehen sein, wie man es bspw. von traditionellen und religiösen Zusammenkünften kennt, oder eine für dieses Ereignis entworfene Agenda, wie sie in Organisations- oder Beteiligungsveranstaltungen genutzt werden. [Sticker: Hochzeit, Bürgerdialog]
- ...der aktuellen Tätigkeit. Wenn das momentane Verhalten in Ordnung zu sein scheint (weil es nicht sanktioniert wird oder andere es auch machen), dann ist dies mit großer Wahrscheinlichkeit für die nächste Zeit auch noch korrekt. Jeder Raum-, Gruppen- oder Aktivitätswechsel erzeugt einen Moment erneuter Unsicherheit und erfordert wieder Orientierungsbemühungen. Das ist ein wesentlicher Grund, wieso große Gruppen tendenziell träge sind. [Sticker: Messe, Markt]

4 „Die Masse ist impulsiv, wandelbar und reizbar. [...] Die Gefühle der Masse sind stets sehr einfach und sehr überschwänglich.“ Freud (1921). Massenpsychologie und Ich-Analyse. <https://projekt-gutenberg.org/authors/sigmund-freud/books/sigmund-freud-massenpsychologie-und-ich-analyse/chapter/2/>

5 Gigerenzer (2007). Bauchentscheidungen (Bertelsmann).

Zusammenhalt in großen Gruppen

Trotz aller genannten Punkte kommen Menschen immer wieder und gern als große Gemeinschaft zusammen. Es stellt sich die Frage, wie sie es schaffen, wider der Erwartung zeitlich befristet einen abgrenz- und beobachtbaren Sozialkörper zu bilden. Es braucht drei Faktoren:

» *Ein geteilter Sinn, wieso man als Gruppe zusammenkommt, schweißt die Teilnehmenden zusammen.*

1. Ein geteilter Sinn, wieso man als Gruppe zusammenkommt. Der Zweck des Aufeinandertreffens – sei es ein Wettkampf, ein Lebensereignis oder eine gemeinschaftliche Entscheidung – schweißt die Teilnehmenden zusammen. Alle im Raum wissen, dass man heute den eigenen Verein siegen sehen will, einem Verstorbenen die letzte Ehre erweist oder den Vorstand entlasten soll. Dies determiniert zugleich das Vorgehen in der Veranstaltung und beantwortet die Frage, wie man sich zu verhalten hat. Auf diese Weise erzeugt der Sinn eine Erwartungskonstellation unter den Teilnehmenden, von der alle stillschweigend ausgehen, dass man sie mit den anderen am Ort teilt und nicht erst untereinander aushandeln muss.
2. Eine Gemeinschaft, die den Zweck zusammen verfolgt. In der Regel braucht es für das Ziel einer Großgruppenveranstaltung immer die große Masse. Eine Demonstration, ein Konzert, eine Vollversammlung oder eine Hochzeit ohne viele Andere ist sinnentleert. Die Teilnehmenden sind ko-abhängig von einander, man kann es nur gemeinsam schaffen.
3. Externe Gelegenheitsstrukturen, die eine Mobilisierung und temporäre Organisiertheit ermöglichen. Gemeinschaften kommen nicht spontan zusammen, es braucht den Anlass, den Ort, den Zeitpunkt und das Verfahren, damit alle betreffenden Individuen sich zusammenfinden. Die Veranstaltung dient als Kristallisationskeim und Auslöser für das Entstehen einer Großgruppe. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Veranstaltung aus Sicht der Teilnehmenden nicht erst vor Ort beginnt, sondern mit dem Zeitpunkt der Einladung bzw. Verkündung.⁶

6 Parker (2025). Die Kunst des Zusammenkommens: Wie Sie unvergessliche Events und transformative Meetings gestalten (Vahlen).

Umgang mit Komplexität

Auf die Frage, wie aus Sicht der Veranstalter mit den oben genannten Rahmenbedingungen umzugehen sei, gibt es zwei gegensätzliche Antworten, die sich auf einer Dimension von Freiheitsgraden für die Teilnehmenden unterscheiden.

Fremdsteuerung

Um der überbordenden Komplexität großer Gruppen Herr zu werden, kann man die Freiheitsgrade der Teilnehmenden bis auf ein Minimum reduzieren. Im Extremfall fügen sich die Besucher:innen in ein enges Korsett vorgegebener Schritte und begrenzter Wahlmöglichkeiten. Neben der Agenda, in der nicht nur die Abfolge der Veranstaltung, Räumlichkeiten und Zeiten determiniert sind, werden auch alle Inhalte bereits im Vorfeld festgelegt. Sollten sich die Gäste in Bezug auf thematische Kleingruppen bereits weit vor der Veranstaltung für eine Alternative entscheiden, läuft das Event mehr oder minder vollständig vorhersehbar ab.

Traditionelle Fremdsteuerungsveranstaltungen sind bspw. Mitglieder- oder Aktionärsversammlungen, Parteitage, Gottesdienste oder Gremiensitzungen. Im Mittelpunkt dieser Zusammenkünfte stehen in der Regel nicht die Bedarfe der Teilnehmenden, sondern einer Institution. Das Ergebnis der Veranstaltung, die Kriterien für Erfolg, die Protagonist:innen und das Material sind in Gesetzen, Geschäftsordnungen oder historischen Quellen vorgegeben. Dies gilt auch für das Verfahren, welches sicherstellt, dass der geforderte Output generiert wird. Das Event gehört den Veranstaltern. Die Personen im Raum sind deren Gäste, ihre Rolle und das Handlungsrepertoire extern vorbestimmt.

» Einer nicht zu kontrollierenden Komplexität begegnet man mit dem Vertrauen in die Selbstorganisationskräfte des Menschen.

Selbststeuerung

Einem gegenteiligen Impuls folgen Selbststeuerungsveranstaltungen. Einer nicht zu kontrollierenden Komplexität begegnet man mit dem Vertrauen in die Selbstorganisationskräfte des Menschen. Wenn die Bedingungen für den Zusammenhalt in großen Gruppen² und genügend Orientierungsanker gegeben sind, können die Teilnehmenden aus der Eigenverantwortung heraus die Veranstaltung gestalten. Sie werden zu Co-Veranstaltenden, die durch ihr eigenes Handeln den Verlauf und

damit den Erfolg des Events bestimmen. Die Freiheitsgrade für die Personen im Raum werden auf ein Maximum ausgeweitet.

Das Vorbereitungsteam versteht sich in diesem Kontext als Gastgeber und Ermöglicher. Sie stellen einen Raum zur Verfügung und spenden den initialen Impuls, damit sich die Großgruppe formieren kann.

Die bekanntesten Formate sind das World Café, Appreciative Inquiry oder OpenSpace.⁷ In seiner weitreichendsten Form passiert alles Wesentliche erst vor Ort – von der inhaltlichen Ausgestaltung der Agenda bis zur Wahl der Aktivität durch die Teilnehmenden.

Mischformate

Weitere Großgruppenformate sind auf der Dimension an Freiheitsgraden auf einem mittleren Niveau angesiedelt. In einer Zukunftskonferenz sind die Schrittfolge auf der Veranstaltung, die Moderationsmethode, die Materialien sowie die notwendigen (Zwischen)Ergebnisse vorgegeben. Die Inhalte sowie die Besetzung der Kleingruppen steht den Teilnehmenden dagegen frei. Das Konzept des Real Time Strategic Change geht noch einen Schritt weiter und legt auch Rollen sowie Prinzipien der Gruppenzusammensetzung fest. Die Kleingruppen steuern sich dagegen weitestgehend selbst.

Hybride Formate

In vielen Fällen begegnen uns gemischte Veranstaltungen. Häufig ist ein Teil der Agenda im Geiste der Fremdsteuerung angelegt, bspw. wenn zu Beginn eine Reihe von Präsentationen und Grußworten gehalten werden oder wenn am Ende noch eine Panel Discussion ohne Einbindung des Publikums erfolgt. Zwischendurch sind jedoch Kleingruppen eingeplant, die weder im Thema noch in der personellen Zusammenstellung vorgegeben sind. Im Sinne der Selbststeuerung steht es den Teilnehmenden hier frei, selbst zu entscheiden.

» Kritisch bei hybriden Formaten ist stets der Wechsel von einer Logik zur anderen.

Kritisch bei hybriden Formaten ist stets der Wechsel von einer Logik zur anderen. Die Anforderungen an die Beteiligten sind diametral unterschiedlich. Der Erfolg sowohl der einen als auch der anderen Agenda-Teile hängt von der Akzeptanz auf Seiten

⁷ Seliger (2020). Einführung in die Großgruppen-Methode (Carl-Auer).

der Teilnehmenden ab. Das gegenteilige Verhalten – bspw. das Wechseln des Raumes während einer Keynote oder das passive Konsumieren während einer Kleingruppenphase – ist in dem Moment eine Störung. Oft lässt sich beobachten, dass beim Wechsel in die Selbststeuerung die Gruppe als träge und lustlos wahrgenommen wird, beim Übergang in die Fremdsteuerung dagegen als nervös und aufmüpfig.

Archetypen von Veranstaltungen

So lange sich Menschen in Gemeinschaften zusammenschließen, um kollektiv Schutz zu suchen, Nahrung zu beschaffen und Nachkommen großzuziehen, so lange schon treffen sie sich in der großen Runde. Hier erleben sie sich als Gruppe, betreiben soziale und körperliche Pflege, handeln Machtfragen miteinander aus, schmieden Pläne, lösen Ressourcenkonflikte, koordinieren sich, feiern gemeinsam und begehen rituelle Handlungen.⁸

» So lange sich Menschen in Gemeinschaften zusammenschließen, um kollektiv Schutz zu suchen, Nahrung zu beschaffen und Nachkommen großzuziehen, so lange schon treffen sie sich in der großen Runde.

Verschiedene Formen, dies zu gestalten, sind tief in unserem kulturellen Erbe verankert und werden bis heute durch Sozialisationsprozesse von Generation zu Generation weitergegeben. Diese Archetypen von Großgruppen sind in ihrer Funktion und ihrem Ablauf so tradiert, dass wir intuitiv wissen, welchem Skript sie folgen und wie wir uns darin zu verhalten haben.

Die wichtigsten Formen moderner Großgruppenformate begleiten uns spätestens seit der Antike. Der Markt ist ein Beispiel selbstgesteuerter Großgruppen. Ohne dezidierte Spielregeln oder gar einer dirigierenden Instanz wissen alle Beteiligten, wie man sich in der Masse bewegt. Hier zeigt sich besonders gut die verhaltenssteuernde Wirkung der physischen Umgebung. Dies führt mitunter zu erstaunlichen emergenten Mustern, wenn bspw. auf einem kreisförmigen Areal die Menschen kollektiv gegen den Uhrzeigersinn laufen oder wenn entlang eines linienförmigen Aufbaus die Ränder in die eine und

die Mitte in die andere Richtung streben.⁹ Der Markt ist heute Vorbild einer jeden Messe bzw. Ausstellung.

Ähnlich verhält es sich bei Demonstrationen. Sie begegnen uns historisch u.a. als Trauermärsche oder Prozessionen. Auch hier sind die Teilnehmenden weitestgehend selbst gesteuert, nur dass es hier in der Regel ein „vorne“ gibt, d.h. an irgendeiner Stelle steht eine Bühne oder ist die Spitze des Zuges. An dieser Stelle ist besonders das Spiel mit den Emotionen interessant.

Der hohe Grad an Selbstorganisation macht es einerseits notwendig, sie bewusst zu schüren, wodurch das fragile soziale Gebilde an Kohärenz gewinnt. Andererseits lassen sie sich kaum regulieren. Im Falle einer Eskalation ist es für die Organisatoren fast unmöglich, beschwichtigend einzugreifen.

Das antike Theater gibt es als Kulturform bis heute. Auf einer Bühne findet eine Darstellung statt, die zuschauenden Gäste sind darum drapiert. Im Mittelpunkt der kollektiven Aufmerksamkeit steht nun nicht mehr die Großgruppe selbst (Demonstration) bzw. der Ort des Geschehens (Markt), sondern einige wenige Protagonist:innen. Deren Handeln adressiert nicht sie selbst, sondern das beobachtende, zumeist passive Publikum. Diese Art der Zusammenkunft ist Vorbild für Parteitage, General-, Voll-, Mitarbeiter- oder Aktionärsversammlungen, aber letztlich auch Sport Events und Konzerte.

» Die Vollversammlung unter dem Banner einer Fragestellung ist bis heute Vorbild aller Bürgerdialoge und partizipativer Großgruppenveranstaltungen.

Die Agora war im antiken Griechenland der zentrale Fest-, Versammlungs- und Marktplatz einer Stadt. Hier wurden Feste gefeiert, Wettkämpfe ausgetragen, Markt betrieben, Gericht abgehalten und Entscheidungen gefällt. Die Vollversammlung aller zur Gemeinschaft gehörenden Personen war das konstituierende Merkmal der Gemeinde bzw. Stadt. Sie versorgte alle Beteiligten mit Orientierung, Teilhabe und Identifikation. Dieses Zusammenkommen aller Betroffenen unter dem Banner einer Fragestellung ist bis heute Vorbild aller Bürgerdialoge und partizipativer Großgruppenveranstaltungen (bspw. OpenSpace).

⁸ All diese Funktionen von Zusammenkünften in großen Gruppen sind bereits bei Primaten dokumentiert. Ich empfehle die Website des Max-Planck-Instituts für evolutionäre Anthropologie unter <https://www.eva.mpg.de/de/presse/aktuelles/>

⁹ Viele weitere solcher Phänomene finden sich in Brockmann (2023). Im Wald vor lauter Bäumen: Unsere komplexe Welt besser verstehen (dtv).

Bei der Planung einer Veranstaltung ist es ratsam, das Thema bzw. den Zweck mit dem Archetypen des Events in Einklang zu bringen. Wenn zu einer Agora eingeladen wird (bspw. die Diskussion des neuen Leitbilds) und auf der Bühne eine Inszenierung stattfindet (Grußworte des Vorstands, Präsentation der Arbeitsgruppe, Danksagungen und Belehrungen durch das mittlere Management), ist es wenig verwunderlich, wenn es unruhig ist im Saal und die Teilnehmenden enttäuscht nach Hause gehen.

Andererseits kann man sich Archetypen zu Nutze machen und sie zum Vorbild nehmen. Für Abschiede, Verluste und Trennungen kennt die Menschheit die Trauerfeier bzw. Beerdigungsrituale, für Zusammenschlüsse und langfristige Kooperationen die Hochzeit, für Würdigung, Rechtfertigung und Buße den Gottesdienst, für lockeres Zusammenkommen das Jahrgangstreffen, für Inauguration und Initiation die Taufe sowie die Konfirmandenfeier bzw. die Jugendweihe.

Fazit

Große Gruppen gleichen einem Wunder. Dass eine Masse an Menschen von unüberschaubarer Größe handlungs- und entscheidungsfähig ist, lässt sich kaum glauben. Die Wirksamkeit der beschriebenen Mechanismen ist immer wieder faszinierend. Zugleich funktionieren diese emergenten Phänomene so zuverlässig, dass sie für die Moderation nutzbar werden, man sich also auf sie verlassen kann. Die Masse ist nur auf den ersten Blick "impulsiv, wandelbar und reizbar"⁴. Beachtet man die fundamentalen Prinzipien der Dynamik in großen Gruppen, lässt sich damit arbeiten und auf diese Weise ein wundervolles und ertragreiches Erlebnis für die Teilnehmenden schaffen."



Dr. Sebastian Kunert

ist als Berater, Coach, Trainer, Hochschuldozent und Leiter der Moderationsausbildung bei artop tätig. Er moderiert zudem Teammeetings, Strategieklausuren und Großgruppenveranstaltungen

www.artop.de

Literatur:

Nanz & Fritsche (2024). Handbuch Beteiligung - Gestaltungsmöglichkeiten für Bürgerinnen und Bürger (bpb). Frei verfügbar unter: <https://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/552819/handbuch-beteiligung/>

Parker (2025). Die Kunst des Zusammenkommens: Wie Sie unvergessliche Events und transformative Meetings gestalten (Vahlen).

Seliger (2020). Einführung in die Großgruppen-Methode (Carl-Auer).

Steinhöfer (2021). Liberating Structures. Entscheidungsfindung revolutionieren (Vahlen).